



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade
www.cecs.uminho.pt

O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor *

Teresa Ruão

Assistente

truao@ics.uminho.pt

Universidade do Minho
Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade
Campus de Gualtar
4710-057 Braga
Portugal

* RUÃO, T. (2001). "O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor", *Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

RESUMO

O presente artigo articula as principais tendências da literatura relativas à identidade organizacional; apresenta uma definição do conceito; explica a importância da sua gestão; descreve os métodos usados para revelar a identidade actual ou desejada; e promove uma reflexão sobre a sua pertinência no domínio da comunicação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: identidade organizacional, “instabilidade adaptativa”, multiplicidade de identidades.

1. INTRODUÇÃO

A habilidade para comunicar, enquanto a capacidade de interacção que as organizações desenvolvem com o ambiente que as rodeia, é muito frequentemente dada como uma garantia de partida, considerando-se que os seus membros têm a aptidão natural para entender e gerir o sistema de símbolos e padrões de comportamento que determinam as actividades empresariais. O que os trabalhos de campo têm, no entanto, demonstrado é que comunicar nem sempre é tão óbvio para uma empresa, e que podem surgir problemas estruturais graves resultantes de uma comunicação pobre e ineficiente. É certo que não é possível definir uma fórmula única para o desenvolvimento de um caminho comunicativo de sucesso, mas há princípios que se apresentam como comuns em qualquer situação de comunicação efectiva. Church (1997), por exemplo, defende que uma boa comunicação deve ser aberta, honesta, participativa e directa, algo só conseguido se existir uma estratégia que defina três elementos-chave: os conteúdos, os processos e os papéis¹. E a articulação entre estes três pontos é que nem sempre é fácil, sobretudo se não existir, na base, uma política global de comunicação.

Para entender e melhor agir sobre esta exigência de comunicação estratégica, parece-nos fundamental produzir uma aproximação mais precisa ao domínio da identidade organizacional. Na verdade, na preparação dos conteúdos, planeamento dos processos e

¹ Estes três elementos-chave (*content, processes e roles*) fazem parte o *CPR Communication Model* que Church (2000) expõe no artigo enunciado na bibliografia final.

programação dos papéis do modelo comunicacional pretendido por cada empresa, surge como fundamental para a literatura a definição do sentido da organização, como o ponto de partida de todo o processo de institucionalização que se desencadeará ao longo da sua existência. Como afirma Andrade (2000) “todas as organizações, ocupem-se elas do lucro ou da dádiva, sejam fortemente centralizadas ou em rede, aspiram à institucionalização, a tornar-se, pelo menos na esfera simbólica, verdadeiras “armaduras de ferro”, isomórficas” (p. 57). Ora, essa criação de sentido passa pela construção de uma identidade que alimente o propósito global da comunicação.

Nesta perspectiva, entendemos a identidade organizacional como o concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projectam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável. É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto dos públicos internos ou externos. E será este papel da identidade, enquanto suporte basilar de qualquer estratégia de comunicação e institucionalização nas organizações, que analisaremos de seguida.

2. O VALOR DA IDENTIDADE

Em 1997 van Riel e Balmer, num artigo que articula habilmente o pensamento contemporâneo sobre o conceito de identidade, consideraram que a literatura nesse domínio estava finalmente a atingir a maturidade. Inicialmente sinónimo de nomenclatura, logotipo, estilo da empresa ou identificação visual, o conceito de identidade organizacional começava a ver reconhecida a sua maior profundidade. Isto é, para além da função de representação visual, ao sistema de identificação era também reconhecido o papel de núcleo informativo sobre a forma de actuação da empresa no seu ambiente de negócio. Incluiria informações sobre as normas e padrões de movimentação da organização, seus valores fundamentais, seus pressupostos éticos e sua personalidade ou carácter. Ao contrário das primeiras aproximações ao conceito de identidade (como as desenvolvidas por Margulies, 1977, Bernstein, 1986, Jackson, 1987, Olins, 1989 e Ind, 1990), que privilegiaram as formas gráficas como meio de distinção da oferta presente no mercado, as propostas actuais adiantavam a

possibilidade da identidade ser usada como filosofia de toda a actividade organizacional.

Na base desta maturidade “tardia”, está a própria dificuldade na clarificação do conceito, que demorou a ser reconhecido como ferramenta estratégica. Na verdade, a temática da identidade só começou a ser aplicada de forma sistemática ao domínio organizacional a partir da década de 90, embora hoje pareça existir um relativo consenso em considerar que é uma questão essencial à análise das organizações. Gioia (1998), para justificar esta posição, afirma que a identidade é fundamental à própria concepção de humanidade, e, posto isto, acrescenta: “não será surpresa descobrir que o conceito de identidade, (...) é também central à conceptualização de uma das mais complexas criações da humanidade, o trabalho organizacional” (p. 17). A sua formalização teórico-prática teria resultado, segundo Albert (1998), do próprio contexto cultural e histórico dos finais do século XX, sendo parte da razão pela qual as organizações se estariam a desenvolver tão rapidamente. Considera o autor que as rápidas mudanças do ambiente organizacional estão a forçar um repensar a paisagem organizacional, trazendo novas e fundamentais questões que urge considerar.

A noção de identidade organizacional constitui uma dessas questões urgentes, e emergiu precisamente de um trabalho desenvolvido por Albert, em colaboração com Whetten, em 1985, na Universidade de Illinois nos EUA. Estes consideraram que a identidade organizacional seria uma questão auto-reflexiva, que surgiria do interior da instituição, captando o essencial das suas características. E resumiram o conceito em três pontos: (1) a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; (2) é o que a torna distinta de outras (pelo menos aos olhos dos seus trabalhadores); (3) e é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e presumivelmente o seu futuro). Ou como resumem Barney *et al.*, (1998), seria “a teoria que os membros de uma organização têm sobre quem são” (p. 103).

A partir deste primeiro trabalho, muitos foram os autores que se propuseram estudar a aplicação prática do conceito, observando o seu funcionamento nas empresas ou

produzindo significativas conceptualizações teóricas sobre o seu significado, consequências e limitações. Com base nisso, novas conclusões foram tiradas e algumas das proposições iniciais refutadas. Actualmente, a definição de identidade organizacional que reúne maior consenso é, nas palavras de Pratt e Foreman (2000), a que afirma tratar-se das características da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo). A identidade constituiria assim uma forma das organizações afirmarem a sua diferença relativamente às outras, com as quais se relacionam no mercado, buscando dessa forma a afirmação da sua reputação e a fidelização de empregados e consumidores.

Sendo assim, esta definição actual de identidade, vai mais longe do que o propunham Albert e Whetten (1985), já que se considera que é o espelho das características sociais, culturais e psicológicas dos públicos da empresa, ou das suas aspirações pessoais e sociais, mais do que a interpretação interna dos seus membros. Constituiria, pois, uma forma de “imaginário social” (Maffesoli, 1993), na procura de sucesso em mercados altamente competitivos como os actuais. Buscando o seu sentido no “capital cultural” (Bourdieu, 1984) de cada público, as organizações fariam emergir o seu “eu” institucional, como uma construção para propósitos de domínio social, a partir da imagem.

Talvez, por isso, as semelhanças entre a identidade organizacional e a identidade individual, à luz da qual a primeira foi estruturada, sejam marcantes. As instituições surgem, aos olhos dos públicos, como pessoas, dotadas de personalidade ou carácter, expressão última da sua forma de actuar e interpretar o “ambiente relevante”².

² Expressão usada por Kreps (1993) para distinguir o ambiente externo global e o que tem ligações directas com a organização (este último o “ambiente relevante”).

Identidade Individual

O paralelismo com a identidade individual é uma constante nos estudos sobre a identidade organizacional, já que se supõe que a sua definição implica a resposta a questões como: “quem sou eu” ou “quem somos nós?” Trata-se de perguntas que deram origem a sustentados tratados em Psicologia e em Sociologia, e que se revelaram muito úteis no estudo das organizações. Diversos autores (como Semprini, 1995; Grant e Oswick, 1996; e Morgan, 1996) começaram a defender, no final do século XX, que as organizações contemporâneas deveriam também ser analisadas numa perspectiva metafórica, como estruturas portadoras de sentido, semelhantes aos seres humanos. E mais, as investigações sugeriam que as organizações se mostravam ao mercado e aos públicos internos como seres individuais, portadores de características físicas e psicológicas. Para além de que, se concluiu que os públicos não tinham qualquer dificuldade em estabelecer relacionamentos emocionais com as organizações e em percebê-las como seres humanos (Aaker, 1997). Disso resultou a compreensão de que haveria grande utilidade na aplicação da análise psicológica da identidade individual às organizações.

Essa aplicação das teorias psicológicas e sociológicas sobre o funcionamento da identidade individual, levou também ao reconhecimento de que, tal como as pessoas, as instituições teriam, na verdade, não uma identidade própria, mas diferentes identidades, que se podiam transmitir aos públicos de forma inteligente, sem que isso gerasse problemas de incoerência. Isto é, as organizações revelavam, para além da capacidade de se instituírem como personalidades autónomas, a particularidade de apresentarem diferentes “eus”, resultantes dos muitos indivíduos e grupos que as constituem (Pratt e Foreman, 2000). E o resultado desta propriedade é que frente a públicos distintos e em situações diferenciadas, as organizações colocar-se-iam de forma singular, com vista à promoção da melhor imagem possível. Ainda que se coloque sempre a necessidade de coerência, impeditiva da criação de identidades esquizofrénicas, só possível pela definição global das estratégias de comunicação. O que se exige das organizações é a criação de verdadeiros ideogramas de identidade, capazes de identificar as vertentes de personalidade, perceber se algum dos traços entra em conflito com outro, e estabelecer planos coesos de transmissão da mesma (Tajada, 1994).

Apesar dos pontos de contacto que existem entre os conceitos de identidade individual e organizacional parecem existir, no entanto, elementos que os distanciam. Um dos elementos diferenciadores mais importantes, apontados pela literatura, é a maior fluidez da identidade organizacional, já que a mudança deve ser algo considerado pela empresa em determinados momentos da sua existência. Por isso, Gioia (1998) considera que, ao contrário da identidade individual que deve pautar-se por uma maior permanência, a identidade de qualquer organização deve estar estruturada por forma a mudar com relativa facilidade, no sentido de acompanhar o ritmo das transformações ambientais. E caberia à identidade a árdua tarefa de assegurar o equilíbrio entre as necessárias vertentes da estabilidade e da mudança, confirmando os valores nucleares do sentido organizacional, por um lado, mas potenciando a evolução, por outro (Kreps, 1990). Para isso, deveria a identidade ser mantida numa certa “ambiguidade” (Gioia, 1998), permitindo a mudança sem convulsões.

Instabilidade Adaptativa

Como podemos constatar, esta posição de Gioia (1998), corroborada Shultz e Corley (2000), representa também um repensar a visão tradicional apresentada por Albert e Whetten em 1985, e que apostava na durabilidade dos traços de identidade, como algo fundamental à sobrevivência da empresa. Modernamente, os autores consideram que a identidade não pode ser tão imutável quanto se julgava. Pelo contrário, enquanto o reflexo da interpretação que os públicos da organização fazem da sua actividade, tem de ser até bastante dinâmica e fluída, proporcionando alterações com a frequência exigida pela evolução dos mercados. E essa instabilidade não seria algo negativo, mas até muito útil à exigente adaptação das empresas às mudanças ambientais. Tratar-se-ia de uma “instabilidade adaptativa” (Gioia, Shultz e Corley, 2000), que permitiria às empresas manterem as suas características essenciais, enquanto respondem às exigências de modernização.

Assim sendo, o que nos apresentam Gioia, Shultz e Corley (2000) é o paradoxo em que o conceito de identidade parece estar envolvido: continuidade *versus* modernização, permanência *versus* mudança. A sua resolução apresenta-se, no entanto, fácil, se

atendermos que é possível (e até desejável) que as organizações articulem a ideia clássica de continuidade e durabilidade da identidade, como forma de preservarem a estabilidade necessária ao seu bom funcionamento interno e melhor fidelização externa, com a urgência de evolução e mudança, para fazer face às alterações conjunturais. A identidade sendo um fenómeno subjectivo e socialmente construído, exige modernização e actualização. Por isso, as empresas devem ciclicamente questionar a sua identidade, procurando nela um fio condutor, responsável pela estabilidade, mas também buscando eventuais conteúdos ou processos obsoletos, que convém renovar, promovendo uma imagem sempre jovem da empresa.

Gestão da Multiplicidade

E para que esta identidade multifacetada e instável não apareça fragmentada aos olhos dos públicos, é necessário, segundo Pratt e Foreman (2000b), uma gestão sistemática da multiplicidade, através de uma interacção com as identidades dos indivíduos mais relevantes para a organização. Considera-se, pois, que os seus *stakeholders* podem influenciar não só a definição da identidade, como intervir na sua gestão. A relação entre as identidades individuais e organizacionais são recíprocas, e isso constitui parte da razão pela qual as organizações integram identidades multifacetadas, já que cada um dos seus públicos lhe dá algo de si, um cunho próprio, que influenciará (de forma mais forte ou mais fraca) o todo.

Os autores concluem também que os públicos da organização podem não estar conscientes dessa multiplicidade, que esse sentido próprio pode não ser partilhada por todos os que nela e com ela trabalham, e que estas múltiplas identidades não precisam de estar em competição. Ou, como referem Scott e Lane (2000), emergiriam da interacção natural entre os gestores, membros da organização, mas também restantes *stakeholders*. Sendo certo que as identidades de alguns *stakeholders* mais poderosos se podem sobrepor aos demais. Por exemplo, a identidade dos gestores pode ser mais forte que a dos restantes funcionários, pois surgem com maior visibilidade, têm um acesso privilegiado às fontes de informação e apresentam graus mais elevados de identificação com os objectivos gerais da instituição. E também podemos referir importantes

motivadores externos, como o governo ou os *mass media*, cuja influência será certamente superior à de fornecedores e distribuidores.

Sendo essa multiplicidade de identidades uma realidade inultrapassável é importante as organizações saberem aproveitar os seus benefícios e reduzir os seus custos. Identidades bem geridas dão maior flexibilidade à organização, que se apresenta de forma adequada aos interesses dos públicos a que se dirige. Permite ainda desenvolver organizações mais criativas e inteligentemente adaptativas, pela variedade de facetas que pode incluir no seu carácter ou forma de actuar nos negócios. Quanto aos custos, Pratt e Foreman (2000b) citam a sobrecarga informativa que a multiplicidade pode gerar, bem como os comportamentos vacilantes das instituições ou a ambivalência de interpretações. Pelo que a chave da boa gestão das identidades múltiplas parece ser atingir um nível óptimo de multiplicidade de identidades, que potencie a flexibilidade ou criatividade, mas que não gere inconsistências ou conflitos.

3. CONCLUSÕES

Como forma de atingir o objectivo inicial que conduziu esta pesquisa, procuraremos agora produzir um sumário das principais tendências da literatura contemporânea relativa à identidade organizacional. A definição dominante do conceito pode ser resumida com base nos elementos consensuais da articulada teoria da identidade: a ideia de pluralidade, o entendimento partilhado das vantagens de uma gestão coerente da multiplicidade e a ligação às relações de poder. Os dois primeiros elementos de consenso foram amplamente explicados no corpo deste artigo. Relativamente ao último ponto, que foi menos abordado, refere-se à ideia partilhada de que a identidade apresenta uma correspondência estreita com as relações de poder nas organizações. A harmonização do sentido institucional constitui também uma forma de dominação social, tanto mais que são as identidades das elites, internas ou de poderosos *stakeholders*, que parecem determinar a gestão de sentidos. Assim, e segundo Pratt e Foreman (2000), podemos encontrar as identidades ou imagens determinantes (as que conduzem a identidade final da organização), as identidades subordinadas (as que

resultam de processos de aculturação, mais ou menos forçados) e as identidades que não são dominadas (as que permanecerão contestárias e avessas à dominação).

A identidade organizacional não é, pois, apenas um manual de normas gráficas ou um quadro de princípios éticos de actuação, mas sim a forma do indivíduo e do social empreenderem uma dialéctica de relacionamento, em que a dominação de públicos internos e externos surge como o caminho da vantagem competitiva. A projecção dessa identidade, ou tentativa de dominação, faz-se por processos comunicativos, que colocam em relação emissores e receptores da mensagem institucional. Por esse meio, e atendendo aos conteúdos promotores do sentido oficial, as organizações determinam os papéis dos actores sociais que com ela interagem, e promovem a partilha de objectivos, estratégias, e responsabilidades. Pelo que a identidade proporciona orientação à comunicação organizacional, dá conteúdo à sua estratégia e determina o sentido ideal que as elites institucionais escolheram para mostrar a empresa aos seus públicos. O planeamento do modelo comunicacional adequado a cada empresa, exige, por isso, a definição da identidade organizacional, como o ponto de partida do necessário processo de institucionalização.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, J., (1997). "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, August, pp. 347-356.
- ALBERT, S., (1998). "The definition and metadefinition of identity", in *Identity in Organizations, building theory through conversation*, D.A.Whetten e P.C.Godfrey (eds.), Thousand Oaks: Sage, pp. 1-17.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D.; (1985). "Organization Identity", in *Research on Organizational Behavior*, L.L. Comings e B.M.Staw (eds.), vol. 7, Greenwich: JAI, pp. 263-295.
- ANDRADE, R.F., (2000). "Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações", *Terrenos Vagos*, Universidade Lusófona, pp. 53-65.
- BARNEY, J.B.; BUNDERSON, J.S.; FOREMAN, P.; GUSTAFSON, L.T.; HUFF, A.S.; MARTINS, L.L.; REGER, R.K.; SARASON, Y.; STIMPER, J.L.; (1998). "A strategy conversation on the topic of organization identity", in *Identity in Organizations, building theory through conversation*, D.A.Whetten e P.C.Godfrey (eds.), Thousand Oaks: Sage, pp. 99-171.
- BOURDIEAU, P. (1984). *Distinctions: a social critique of judgment of taste*, Cambridge: United Press.
- CHURCH, A.H., (1996). "Giving your organizational communication a C-P-R", *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 17, nº 7, pp. 4-11.
- GIOIA, D., (1998), "From individual to organizational identity", in *Identity in Organizations, building theory through conversation*, D.A.Whetten e P.C.Godfrey (eds.), Thousand Oaks: Sage, pp.17-33.

- GIOIA, D.A.; SHULTZ, M.; CORLEY, K.G., (2000). “Organizational identity, image and adaptative instability”, *The Academy of Management Journal*, vol. 25, 1, January, pp. 63-81.
- GRANT, D.; OSWICK, C. (eds.), (1996), *Metaphor and organizations*, London: Sage.
- IND, N., (1990). *The Corporate Image*, London: Kogan Page.
- KAPFERER, J.N., (1992). *Strategic Brand Management, new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press.
- KREPS, G., (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice*, 2ª edição, New York: Longman.
- MAFFESOLI, M., (1993). “The imaginary and the sacred in Durkheim’s sociology,” *Corrent Sociology* vol.41, nº 2, pp.56-69.
- MARGULIES, W., (1977). “Make the most of your corporate identity”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 66-72.
- MORGAN, G., (1996). “An afterward: is there anything more to be said about metaphor?”, in *Metaphor and organizations.*, Grant, David & Oswick, Cliff (eds.), London: Sage.
- OLINS, W., (1989). *Corporate Identity - making business strategy visible through design*, Toledo: Thames - Hudson.
- PRATT, M.G.; FOREMAN, P.O., (2000). “Classifying managerial responses to multiple organizational identities”, *The Academy of Management Journal*, vol. 25, 1, January, pp. 18-42.

- PRATT, M.G.; FOREMAN, P.O., (2000b). “The beauty of and the barriers to organizational theories of identity”, *The Academy of Management Journal*, vol. 25, 1, January, pp. 141-143.
- SCOTT, S.; LANE, V.R., (2000). “A stakeholder approach to organizational identity”, *The Academy of Management Journal*, vol. 25, 1, January, pp. 43-62.
- TAJADA, L.A. SANZ de la, (1994). *Integración de la Identidad y de la Imagem de la Empresa - desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid: Esic Editorial.
- Van RIEL; C.B.M.; BALMER, J.M.T., (1997). “Corporate identity: the concept, its measurement and management”, *European Journal of Marketing*, vol. 31, 5, pp. 340-355.